

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

セイコーエプソン・事業多角化の起源

著者	木村 登志男
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ
巻	68
ページ	1-32
発行年	2009-10-27
URL	http://hdl.handle.net/10114/11295

木村 登志男

セイコーエプソン・事業多角化の起源

＜ビジネスケース 資料 No.1＞

2009/10/27

No. 68

Toshio Kimura

Professor, Hosei Business School of Innovation Management

SEIKO EPSON Corp., The Origins of Diversification

<The Case of a Business, No.1>

October 27, 2009

No. 68

<ビジネスケース 資料 No.1>

セイコーエプソン・事業多角化の起源

木村登志男

主旨

長野県諏訪市在の時計工場、諏訪精工舎がどのような経緯で発展し、事業の多角化・国際化を進めることになったのか、今日のセイコーエプソンの基礎を築いていくプロセスとそれを推進した経営者・幹部・技術者の果たした役割を追う。

序章 セイコーとセイコーエプソンの沿革

1. セイコーグループ

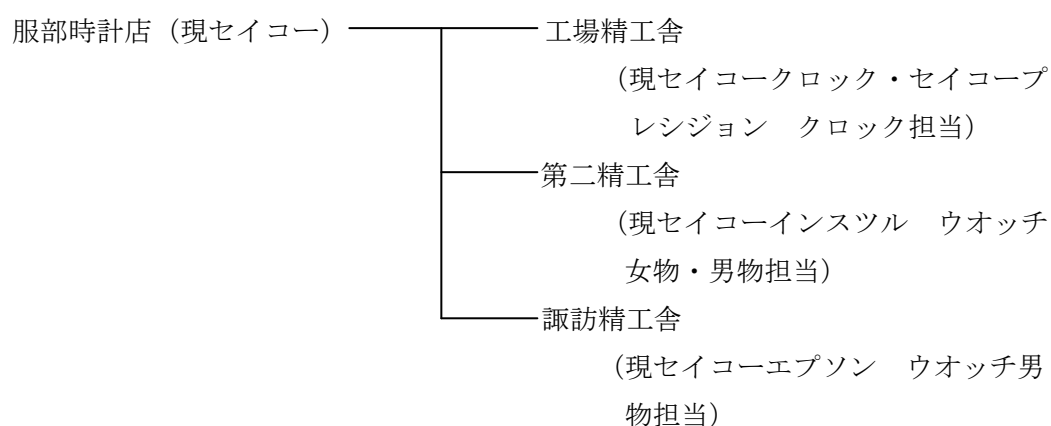
セイコーグループの本業「時計事業」は、輸入・販売からスタートした服部時計店を起点に、やがて工場精工舎を設立して時計の国産化に乗り出し、さらに別会社第二精工舎、諏訪精工舎を設立して発展してきた。話しのはじめに、セイコーグループ形成の経緯をごく簡単に振り返ってみよう。

セイコーグループ・セイコー企業集団はユニークな資本形態をとっている。

服部時計店は 1881 年（明治 14 年）服部金太郎によって創業された。服部時計店は輸入時計商として頭角を現し、創業後数年で東都の有力時計店になる。天才時計技師吉川鶴彦と知己を得た服部金太郎は 1892 年（明治 25 年）吉川鶴彦を技師長に服部時計店工場精工舎を設立し、時計の国産化に取り組む（資本は同一で「店」と「工場」の 2 本立て）。

精工舎はボンボン時計（柱時計）の国産化からスタートし、創業 3 年で従業員 300 人を抱える日本最大の時計工場になる。その後も国産初の目覚し時計、懐中時計、腕時計を開発・商品化し、発展を遂げる。服部金太郎は東洋の時計王と称される存在になる。関東大震災後の火災で精工舎は全焼の被害にあうが、瞬く間に復興する。1937 年（昭和 12 年）戦争の足音が高くなってきて、精工舎の軍需生産比率が高まってきた頃、時計生産の継続を望んだ当時の社長服部玄三は、服部時計店工場精工舎とはまったく別資本の第二精工舎を設立した（資本は服部家が出資）。第二精工舎は懐中時計・腕時計の生産を担当する。1942 年諏訪市長・諏訪商工会議所会頭と諏訪の時計商山崎久夫からの強い企業誘致要請に応え

て、第二精工舎は諏訪市に下請け会社（有）大和工業を設立する。また翌年疎開工場第二精工舎諏訪工場を設立する。大和工業と第二精工舎諏訪工場は戦中・戦後を通じて不離一体の合作社経営を展開して発展し、**1959** 年両社合併により諏訪精工舎が設立された。諏訪精工舎も資本的には第二精工舎とは別会社で、服部家資本の会社である。3つの「精工舎」は資本的な繋がりはないが、人脈は繋がっていたし、服部家資本という意味で同じグループに属する。時計事業に関しては、3つの「精工舎」は生産を担当し、**SEIKO** ブランドを保有し、販売を担当する服部時計店を通じて一本に繋がっていた。



時計事業の生産・販売の業務の流れは今日でも変わっていない。しかし、今日ではセイコーインスツル、セイコーエプソンの多角化が進み、両社における時計事業の比率は大きく低下している。とくにセイコーエプソンでは時計事業の売上比率は事業全体の5%以下である。

なお、2009年10月1日付けで持株会社セイコーホールディングスとセイコーインスツルが合併する予定である。そのときには、セイコーグループは、**SEIKO** ブランド商品を統括するセイコーホールディングス（傘下にセイコーウォッチ、セイコークロック、セイコープレシジョン、セイコーオプティカルプロダクト、セイコーインスツルなどを抱える）と **EPSON** ブランド商品を統括するセイコーエプソンの2系列に集約される。

2. スワセイコーグループ

スワセイコーグループの中核、諏訪精工舎は前述のとおり、第二精工舎の下請会社（有）大和工業と第二精工舎諏訪工場が合併して1959年に設立された会社である。諏訪精工舎は諏訪・伊那・松塩地域での腕時計一貫製造体制確立を目指し、7社9工場の直轄関連会社を擁するユニークな企業集団パートナー経営体制を構築した。

この企業集団を「スワセイコーグループ」、83年以降はセイコーエプソン誕生まで「スワ

セイコーエプソングループ」と称した。現在は7社9工場の仕事の内容も完全に変わり、すべてセイコーエプソンに統合されている。

浜澤工業茅野工場（文字板製造）	1954 年設立
諏訪工場（時計組立）	1957 年操業開始
高木工業（小物部品製造）	1957 年設立
松島工業（硬石製造）	1959 年設立
天竜工業（ケース製造）	1959 年設立
塩尻工業（時計組立）	1961 年設立
信州精器（1982 年エプソンに社名変更）	
村井工場（地板・受製造）	1961 年設立
広丘工場（情報機器製造販売）	1970 年操業開始
島内精器（時計組立）	1970 年設立

このスワセイコーグループが、情報機器事業進出にあたり設立したのが、1970 年操業開始の信州精器広丘工場である。スワセイコーグループ情報機器事業の特徴は生販分離である。スワセイコーグループは関連会社信州精器（後のエプソン）の情報機器部門（広丘工場）が1970年代後半から末にかけて米国・欧州に販売会社を設立して大成功するのを見て、1980 年代に入ると国内でも販売会社を設立するのが望ましい、特に EPSON ブランドの情報機器完成品の場合には日本全国を機動的にカバーするためにも販売会社設立がのぞましいのではないかという話題が関係者の口に上り始めていた。

国内販売会社の設立が具体的な経営課題となった 1980 年代前半、スワセイコーグループは 1980 年度を基準年とする“NFD (New Future Development) 80”計画を策定し、NFD80 によるグループの事業再編・再構築と時計事業・非時計事業両方の大いなる発展を目指した活動の真只中にあった。

というのも、1960 年代・1970 年代と 20 年間にわたり黄金時代を謳歌した時計事業が突如 1979 年度（1980 年 4 月期）をもって、その黄金時代の終焉を迎えてしまったのだ。スワセイコーグループは 1956 年に発売されたマーベル以降ヒット商品を連発させ、さらにスイス・ニューシャテル天文台時計コンクール出品で精度向上に磨きをかけてメカ時計事業を成功させ、さらには 1969 年末に発売したクオーツウォッチの創業者利益によって、20 年の永きにわたり超高収益を享受してきた。

その 20 年間にわたる高収益の栄光の軌跡を記せば、下記のとおりである。

<スワセイコーグループのウォッチ黄金時代>

ウォッチ黄金時代は諏訪精工舎誕生以前の 1956 年のマーベル発売が起点になるが、1959 年 5 月諏訪精工舎発足を起点にすると、第 1 次ウォッチ黄金時代は 1960 年 3 月期から 1969

年 3 月期までの 10 年間、第 2 次黄金時代は 1970 年 3 月期から 1979 年 3 月期までの 10 年間と規定することができる。第 1 次はメカ時計による黄金時代、第 2 次はクォーツウォッチの導入からクォーツウォッチ全盛に至るまでの黄金時代である。

その売上高、税引前利益率の推移は下記のとおりである。

＜第 1 次ウォッチ黄金期＞

<u>決算期年度</u>	<u>売上高（億円）</u>	<u>売上高税引前利益率（％）</u>
1960 年 3 月期	27.1 億円	12.0％
1961 年 3 月期	40.8 億円	11.5％
1962 年 4 月期	50.9 億円	10.7％
1963 年 4 月期	59.0 億円	9.9％
1964 年 4 月期	71.8 億円	9.5％
1965 年 4 月期	90.8 億円	8.6％
1966 年 4 月期	94.2 億円	9.3％
1967 年 4 月期	110.0 億円	9.3％
1968 年 4 月期	137.5 億円	10.1％
1969 年 4 月期	166.7 億円	10.3％

（注）1962 年 4 月期は決算期間変更のため 13 ヶ月決算となっている。

＜第 2 次ウォッチ黄金期＞

<u>決算期年度</u>	<u>売上高(億円)</u>	<u>売上高税引前利益率（％）</u>
1970 年 4 月期	220.8 億円	10.6％
1971 年 4 月期	264.9 億円	9.8％
1972 年 4 月期	312.4 億円	8.7％
1973 年 4 月期	327.9 億円	8.7％
1974 年 4 月期	422.5 億円	10.7％
1975 年 4 月期	525.0 億円	12.3％
1976 年 4 月期	555.3 億円	12.6％
1977 年 4 月期	738.7 億円	14.4％
1978 年 4 月期	956.2 億円	15.8％
1979 年 4 月期	1,019.8 億円	14.0％

しかし、クォーツウォッチは他産業やウォッチ後進国の市場参入を招き、1979 年度にはついに破壊的な価格低下を招いてしまった。3 分の 1 近い平均単価の下落は残念ながら短期間ではカバーできず、大幅な採算悪化に見舞われた。しかし、スワセイコーグループの場合は、幸い関連会社信州精器（後のエプソン）に委託したミニプリンタ事業が順調に成長

し、加えて電子機器事業・液晶表示体事業も成長軌道に乗り始めていた。また諏訪精工舎の半導体事業も基礎を固めつつあった。その状況を、1979 年度（1980 年 4 月期）の諏訪精工舎と信州精器の業績数値で示すと、下記のとおりである。

<1980 年 4 月期の諏訪精工舎・信州精器の業容>

諏訪精工舎

諏訪精工舎の売上高は 1,033 億円、税引前利益は 53 億円だった。売上内訳はウォッチ 851 億円、部品その他 182 億円であるが、この「部品その他」の売上には I C 事業売上 28 億円、信州精器からのノウハウ料 30 億円も含まれている。1980 年 4 月期上半期はウォッチ事業も利益が出ていたが、下半期はウォッチ事業だけを取り上げるとブレイクイーブンを割り込んでいた。

信州精器

信州精器の売上高は 524 億円、税引前利益は 84 億円だった。売上の内訳は下記のとおり。

時計	45 億円
プラスチック	27 億円
ミニプリンタ	295 億円
電子機器	81 億円
液晶表示体	87 億円
内部振替控除	－11 億円

したがって、ウォッチ事業を再建し、非時計部門を伸ばしていけば、スワセイコーグループには洋々たる前途が広がっている。そう確信したトップマネジメントの強力なリーダーシップのもとに推進されていたのが「NFD80」計画である。

ここで NFD80 計画の由来について簡単に触れておこう。

NFD80 計画は 1980 年 1 月 5 日仕事始めの日早々に常務会で審議決定され、即刻役員会に付議されてスタートした。1980 年 4 月期下半期に諏訪精工舎は創業以来始めて実質赤字という事態に直面し、トップマネジメントはこれを抜本的改革の好機にしようと考えた。新年早々の NFD80 計画スタートは非常事態宣言でもあった。この非常事態宣言は現状打破による経営改革への決意だった。ウォッチ事業を主体とするスワセイコーパートナー企業集団経営体制は制度疲労状態に陥り、内部崩壊の兆候を示し始めていた。ウォッチ専業時代の仕事とシステムを全面的に組み替え、ウォッチ事業も含めて、ハイテク・メカトロニクス企業集団に変身させなければならなかった。とくにウォッチ事業横割りパートナー集団経営システムでは急激に情報機器事業分野へシフトする事業展開スピードに適應できなかった。ウォッチ市場の激変に対しても対応しきれなかった。研究開発機能の抜本的な再編成・強化、製造・販売拠点展開の世界戦略策定も待ったなしの急務だった。

NFD80 計画では上記の構造改革・経営改革を進めるとともに成長目標・売上高利益率目標・借入金の返済目標・総投入人員の圧縮目標・海外活用目標などを高いレベルで具体的に定めて中・長期的に取り組むこととされた。

象徴的なのはサマーレビューと称して毎年ローリングで 10 年レンジの長期ビジョンの策定に全社をあげて取り組んだことである。全事業部・国内外の関係会社がすべて参加し、自らの 10 年ビジョンを描き、その達成に向けて努力を傾注した。

ウォッチ事業は販売を担当する服部時計店や同業の第二精工舎とも連携・協働しながら事業の再編・再構築と強化をすすめ、業績の改善がはかられた。スワセイコーグループの事業再編成の一環として 7 社ある関連会社のうち浜澤工業・高木工業・天竜工業 3 社が合併してサンリツ工業が 1983 年に設立されている。非時計部門強化はセイコーグループ各社も同様で、1983 年には、服部時計店は社名を服部セイコー（現セイコー）に変更したし、第二精工舎もセイコー電子工業（現セイコーインスツル）に社名変更した。

1983 年時点になるとスワセイコーグループはその呼称をスワセイコーエプソングループと改める。というのは非時計部門、とくに情報機器部門を担当するエプソン（1982 年 7 月に信州精器から社名変更）の成長は顕著で、成熟期に達したミニプリンタに加えて、パソコン用のドットインパクトプリンタ（ターミナルプリンタ）が米国・欧州市場で大ヒットし、急成長していた。急成長の牽引車はアメリカの販売会社 EPSON America, Inc. であった。画期的な 100% 所有ディストリビューションネットワーク（全米 12 社）を構築して一挙にターミナルプリンタの販売を伸ばしていた。ドイツ・イギリスの販売会社もアメリカに続けとターミナルプリンタの販売体制を強化していた。さらに、ターミナルプリンタの成功に勢いを得て開発した販売チャネルを活用すべく、パソコンやハンドヘルドコンピュータとそれらの周辺機器の商品開発・市場導入も進められていた。米・欧販売子会社の躍進とともに、日本国内の情報機器完成品販売体制の強化はエプソンの電子機器事業部傘下の電子機器営業部を中心に行なわれていた。電子機器営業部傘下には東京・大阪・名古屋など全国 7 ヶ所に営業所が置かれていた。また、77 年会計事務所専用オフィスコンピュータ発売以来、79 年ターミナルプリンタ、81 年ハンドヘルドコンピュータ、パソコンおよびその周辺機器を市場導入し、急速に商品ラインアップを拡充強化してきていた。

情報機器部門の成長をさらに加速し、非時計部門の売上を、時計部門以上に伸ばすには日本国内も海外と同じように生産と販売を分離して販売会社を設立したほうがよいだろうという機運は十分高まってきた。

3. 合併への布石：国内営業統合の象徴、エプソン販売設立

（株）諏訪精工舎とエプソン（株）合併の布石の意味も込めて、1983 年 5 月 20 日エプソン販売（株）が（株）諏訪精工舎とエプソン（株）の営業部門統合の国内販売会社とし

て設立された。半導体を除く、諏訪精工舎とエプソンの全商品の国内販売を担当することになった。オペレーションは7月から開始された。

エプソン販売の母体はエプソン（株）の東京支店、大阪支店以下全国各地の営業所（名古屋・仙台・広島・札幌・福岡）そして（株）諏訪精工舎営業本部国内第一線セクションだった。

エプソン販売の本社は東京 NS ビルに置かれた。

エプソン販売は販売ラインがメインなので、親会社の製造ライン主体とは異なる就労・賃金体系が整えられた。また、第一線営業マンは現地採用をメインとしていく基本方針が定められた。

取扱い商品はエプソンが担当していた電子機器（オフィスコンピュータ、パソコン、ターミナルプリンタ、その他の周辺端末機器）、ミニプリンタ、液晶表示体、プラスチック部品、および諏訪精工舎が担当していた特品（水晶振動子、同発振器、磁石、モーター、特器モジュール等）、等であった。

販売会社は EPSON ブランド完成品の電子機器（情報機器）にこそふさわしい業態であるが、設立の時点では、電子機器（情報機器）だけで販売会社の採算が維持できる業容には達しておらず、OEM 製品営業部門の支援・費用補填が必要だった。また、それ以上に営業部門からエプソンと諏訪精工舎の一体化を進めようという、将来の合併推進に向けたトップ判断が働いていた。

社長には諏訪精工舎常務取締役営業本部長兼エプソン常務取締役国内営業本部長の岡本達就が就任した。

4. セイコーエプソン誕生

「NFD80」計画策定の前後からトップマネジメントの間では、スワセイコーエプソングループを牽引する双頭の鷲の合併は重要な経営課題であったが、事は非常に困難・微妙な問題だった。

すべての経営資源を最効率に活用するには合併が良い。しかし、両者の企業文化の違いなどを理由に、トップマネジメントの間にも反対論があったようであるし、それ以上に重要で困難な問題は服部本家筋（創業者服部金太郎の長男玄三に連なる家系。服部謙太郎・禮次郎）と服部分家筋（創業者服部金太郎の次男正次に連なる家系。服部一郎・歟・靖夫）の株式持分（シェア）の問題だった。

しかし、諏訪精工舎とエプソンは合併に向けて行動を起こした。両社は合併を前提に擬似合併的な合作社組織（あるいはシャドー組織）を編成し、両社の主要役員や幹部は2つの会社の役職を兼務して、両社が一体的・有機的に協力し合えるような苦心のオペレーションが展開した。それは戦中・戦後の創業の頃に行なわれていた大和工業と第二精工舎諏訪工場の合作社経営の知識・ノウハウが活かされたものだった。

役員間の意思統一と服部本家筋・分家筋両頭領の大所高所からの英断・了解が得られて

諏訪精工舎とエプソンが合併し、セイコーエプソン株式会社が発足するのは 1985 年 11 月 1 日のことである。

新生セイコーエプソンは資本金 15 億 2,200 万円、売上高約 3,000 億円（前年度：諏訪精工舎 2,360 億円、エプソン 1,570 億円）、従業員約 7,000 人、そしてトップマネジメントは会長服部謙太郎、社長服部一郎、副社長中村恒也、同濱廣一、専務取締役山村勝美、同安川英昭、同相澤進という布陣であった。

セイコーエプソン（株）発足式での服部一郎社長の挨拶要旨は下記のとおりであった。

「以前から諏訪精工舎とエプソンの合併ということを考慮し、両社の力を十分に発揮できるような新体制をと、一本化の下準備を行ってきました。

そして、創業以来の伝統を持つ『セイコー』と諏訪セイコーエプソングループが多角化を進めるプロセスの中で若い人達の中から生まれてきた『エプソン』、今後はこの両社を合わせて、創業以来の『堅実な伝統』と『新しい情熱』とを合わせもった会社として生まれかわりたいと考えています。

つまり、諏訪精工舎の研究開発と技術力、エプソンの営業力と商品企画力といったものが、合併によって 1+1 が 3 にも 4 にもなる力が発揮できるようにしたい、というのがそのねらいなのです

そして、最初から『対等合併』で新会社を作ると強調してきたとおり、どちらか一方にウエイトがかかるのではなく、新会社として両社の力を合わせ『セイコーエプソン株式会社』ができたと考えていますし、今後も同じ方針でのぞんでいこうと思います。

それから、よくワールドエンタープライズをめざしてということが社内で行われていますが、私が理解するワールドエンタープライズの意味は必ずしも規模のことだけをいっているわけではありません。

もちろん、世界的企業であるためには世界各国で営業なり製造なりしていることが必要ですが、それよりもなによりも質的な面で今後世界で求められる新しい種類の製品やサービスを独自に作りだせる、ということの方がはるかに重要です。

しかも、それを市場に送りだし、またそれによって利益をあげられる、というのが世界的な企画力をもった企業なのではないでしょうか。

ですから、規模的な拡大だけではない『世界の中で意味ある企業』として生き残り、発展していく、ということについて一度考えてほしいと思います。

現在は円高や、パソコン、IC の市場における失速状況などさまざまな困難な現況がありますが、ますます『第二の創業期』という意味をかみしめ、新しい出発の中で『世界的に意味ある企業』をつくりあげるという気持ちで、この新しい『セイコーエプソン株式会社』を築いていきたいと思います」（社内報：1985－12 月号）

第1章 クォーツウォッチとミニプリンタの開発商品化

1. 創業者 山崎久夫

セイコーエプソン（株）は（株）第二精工舎の下請会社として1942年に設立された（有）大和工業を起源とする。その第二精工舎も翌1943年に疎開工場の一つとして第二精工舎諏訪工場を設立する。その頃には最早時計生産どころではなくなっていた。いやおうなく軍需生産を強いられ金属兵器部品（銃弾の信管など）の生産に従事した。しかし、1945年8月15日終戦の日には当時の第二精工舎の最高責任者服部正次専務は時計事業への復帰を宣言した。服部正次の意を受けて諏訪の現地責任者山崎久夫はなんとしても諏訪の地に時計工業を植え付けるべく獅子奮迅の活躍を開始する。山崎は第二精工舎からの疎開技術者・技能員に衣食住の不自由をさせないよう最大限の努力を払った。とくに食糧はヤミ物資を手に入れてでも工面した。住宅については持ち家を奨励し低利の住宅金融を行った。家を建てれば東京に帰らないだろうという深謀遠慮である。（有）大和工業と第二精工舎諏訪工場はまるで一つの会社のように一体となって「合作社経営」を行い、男物腕時計の生産と生産の機械化・近代化に全力で取り組んだ。

この機会にセイコーエプソンの実質的創業者山崎久夫を簡単に紹介しておこう。

（有）大和工業の代表者となる山崎久夫は家が諏訪市内の時計商であったことから東洋の時計王といわれた服部金太郎にあこがれていた。尋常高等小学校卒業の日、黒板に自分の尊敬する人として「服部金太郎」と大書したという。大正8年（1919年）尋常高等小学校卒業と同時に服部時計店に修理工として奉公したが大正12年（1923年）9月1日の関東大震災のあと服部時計店をやめ諏訪市で家業の時計商に従事した。その後昭和となり、日中戦争が激しくなり日米関係が怪しくなった頃、諏訪市では市長が中心となり、何の産業もない諏訪に機械工業の企業誘致をしようという話が持ち上がった。服部時計店に伝手のあった山崎久夫は第二精工舎専務の服部正次に市長・商工会議所会頭ともども懇請し、諏訪に第二精工舎の下請け会社（有）大和工業を誘致・設立することに成功する。そして服部正次の意を受けて代表者に就任した。その後戦火が激しくなり疎開工場の1つとして第二精工舎諏訪工場が設立されるとその現地責任者も合わせて引き受ける。大和工業と第二精工舎はあたかも同じ会社のように一体となって経営された。山崎は第二精工舎諏訪工場が東京に引き上げることがないように、疎開技術者・技能員が衣食住に不自由しないよう最大限の配慮をした。また工場が火事になれば東京に引き揚げられてしまうという虞から防火にも万全の配慮をした。例えば、タバコは最も危険なので、喫煙できる場所を厳格に定めた上、灰皿には必ず水を入れさせた。その灰皿の回収にもきちんとしたルールを定め、万が一にも火事を出さないよう徹底した。警備・夜警も厳重にした。

山崎久夫は服部正次の意を受け、諏訪地域に時計の一貫製造体制を構築するため、工場建設に八面六臂の活躍をした。大和工業・第二精工舎諏訪工場の拡張・整備はもとより、

浜澤工業を皮切りに直轄関連会社を次々に設立した。1959 年（昭和 34 年）大和工業・第二精工舎諏訪工場が合併し、山崎久夫悲願の諏訪精工舎が設立される頃には、直轄関連会社は高木工業・松島工業・天竜工業を加えて 4 社になっていた。その後 1961 年（昭和 36 年）に塩尻工業・信州精器が設立され、諏訪・松塩・伊那地域での腕時計一貫製造体制が整った。

もう 1 つ山崎久夫が力を注いだのは優秀な大学工学部卒業生の採用だった。無名に近い第二精工舎諏訪工場の責任者の頃から有力大学の工学部教授を訪問し学生への就職斡旋を依頼するとともに、学生に諏訪工場への就職を勧誘した。その熱心さは群を抜いていたという。その熱意と誠意が通じ次第に教授たちとの関係も深まった。1955 年東大工学部精密機械工学科卒の安川英昭（後セイコーエプソン社長・会長、現相談役）が第二精工舎に入社し、山崎の希望どおり諏訪工場に配属になった時には山崎は狂喜したという。翌年 1956 年には東工大卒の山村勝美（後セイコーエプソン副社長、現セイコー会長）と東大工学部精密機械工学科卒の相澤進（後セイコーエプソン専務取締役）の 2 名が入社した。安川・山村・相澤の 3 名は後年諏訪精工舎そしてエプソン、セイコーエプソンへの大飛躍の原動力となった人材である。そして 1957 年以降も優秀な人材が続々入社してくる。

しかし、山崎久夫は不幸にして病に倒れ、1963 年（昭和 38 年）4 月 8 日、まさに働き盛りの 58 歳の若さで逝去する。葬儀は 4 月 14 日諏訪精工舎体育館で執り行なわれた。創業以来の大黒柱を失って、その後の体制として、それまで取締役の名を連ねていなかった服部正次氏が取締役会長に就任した。現地常駐役員としては松木邦雄氏が代表取締役に就任した。

常勤役員は松木代表、西村取締役、中村取締役の 3 名。それに総務部長兼企画室長の濱廣一が加わって 4 名で企画会議が構成・運営された。

故山崎代表の功績をたたえ、その人柄をしのぶ「誠実努力」の記念碑が本社記念館前に建立され、1964 年 8 月 12 日に除幕式が行なわれた。「建碑のことば」は次のように書かれている。

「諏訪湖畔に股脈を極める時計工業は昭和 17 年 5 月この地に創業された大和工業に始まった

東洋のスイスへの夢は大和工業から諏訪精工舎への道程に見事に開花した

これは創業以来企業の成長一途に献身した山崎場長の誠実努力の賜である

山崎場長の功績は社史を飾り其の誠実努力の人となりは永遠に人々に語り継がれるであろう

昭和 39 年夏

会長 服部正次」

2. マーベル誕生からクォーツ・ミニプリンタへ

戦後 10 年を過ぎると時計の生産体制も整い、技術陣も充実してきた。1956 年に入ってそれまでのスイス時計の模倣から脱した完全独自設計の名機マーベル（注 1）が開発商品化された。それ以降、高級時計ロードマーベルや自動巻きのジャイロマーベル（注 2）など数々のメカ時計大ヒット商品を連発した。

1959 年大和工業と第二精工舎諏訪工場の合併により諏訪陣営悲願の諏訪精工舎が誕生した。その誕生とともに、当時の技術課長中村恒也（後の社長・現名誉相談役）をリーダーとする「59A プロジェクト」と称する水晶時計開発プロジェクトがスタートした。最初は時間外の勉強会からスタートしたが、ほとんどの技術者は機械工学か精密機械工学専攻で、電気・電子工学の知識がないため、思うように研究が進まなかった。それを憂慮した主力メンバーの一人相澤進（後セイコーエプソン専務取締役）は母校東京大学工学部が電子工学科を新設したことを知り、国内留学許可を願い出た。工場長山崎久夫の了解が得られ、週日は東大で電子工学の勉強に没頭し、週末は会社に戻って実験を繰り返すという生活を 2 年続けた。1960 年 4 月以降、電気・電子工学専攻の学生が毎年入社するようになる。水晶時計の開発はやがて軌道に乗っていった。

水晶時計の開発とメカ時計の高精度化・高性能化に自信を得て 1963 年からスイス・ニューシャテル天文台の時計コンクールに参加した。卓上型的水晶時計はマリクロノメーター部門で参加早々好成績を残したが、1964 年から参加したメカ時計の成績はその年は振るわず、期待はずれに終わった。しかし、1965 年・66 年・67 年と年々大幅に成績を向上させ、スイス時計産業の注目するところとなった。1968 年には遂にメカ時計でも実質第 1 位と思われる抜群の検定結果を得た。ところが突如ニューシャテル天文台時計コンクールが中止されてしまった。想像するに、諏訪精工舎が出品したメカ時計の検定結果に驚いて、主催者側はコンクールを中止してしまったのではないかと思う。真相は分からないが、スイス・ニューシャテル天文台の時計コンクールは遂にその 100 年の歴史の幕を閉じてしまったのである。

それはさておき、実力を蓄えた諏訪精工舎を含むセイコーグループは 1964 年 10 月に開催された東京オリンピックの計時支援を全面的に担当する。セイコーグループの総帥服部正次社長の号令一下グループの総力をあげて取り組む体制が作られた。この東京オリンピックの計時支援用に開発した計時時計・計時機器が諏訪精工舎の事業多角化のルーツ、非時計部門の自社営業の原点となる。東京オリンピックの計時支援にあたり、精工舎・第二精工舎・諏訪精工舎はそれぞれの得意技術・持ち味をベースに計時装置の開発を分担した。諏訪精工舎が担当した計時装置の中に「卓上型水晶時計（クリスタルクロノメーター）」と「プリンティングタイマー」（計時とともにその計時結果を用紙にプリントアウトできる装置）が含まれていた。

卓上型水晶時計から腕時計への開発商品化努力は東京オリンピックから 5 年後、1969 年

の末に世界初の水晶腕時計クォーツアストロン（注 3）として結実した。アストロンは発表と同時に大反響を巻き起こした。クォーツウォッチは 1970 年代のセイコー黄金時代を先導したばかりでなく、内作主要部品の半導体・水晶振動子・液晶表示体等電子デバイス事業化の道を開いた。また、プリンティングタイマーの印字機構部分は全面的に設計変更されて 1968 年小型電子プリンタ EP-101（注 4）として商品化された。EP-101 は発表と同時に当時成長途上にあった電卓用の印字装置として、また計測器用の印字装置として世界的な反響を呼んだ。EP-101 は情報機器事業発展の尖兵となっていく。

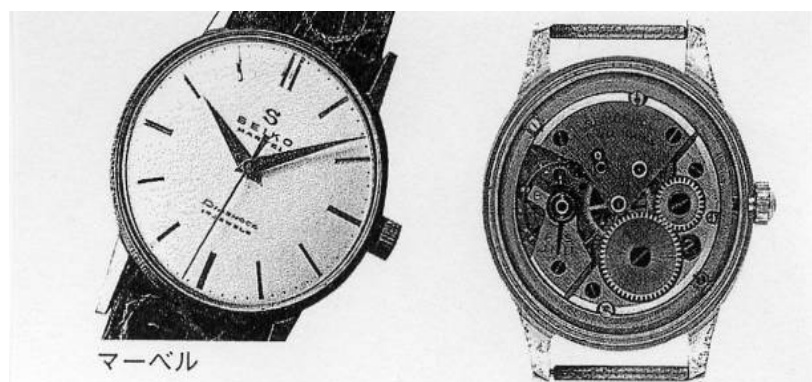
（注 1）マーベル

マーベルはセイコー初の完全独自設計腕時計である。男性用腕時計のムーブメント外径は、それまで 10.5 型（23.75mm）であったが、精度を一層高めるため国産で初の 11.5 型＝26mm サイズの独自設計と新しい生産技術を駆使したことにより品質と生産性が大幅に向上し、市場から「健康優良児」の折紙がつけられた

＊仕様 本中三針 17 石

＊ムーブメントサイズ 外径 26.0mm—厚み 4.4mm

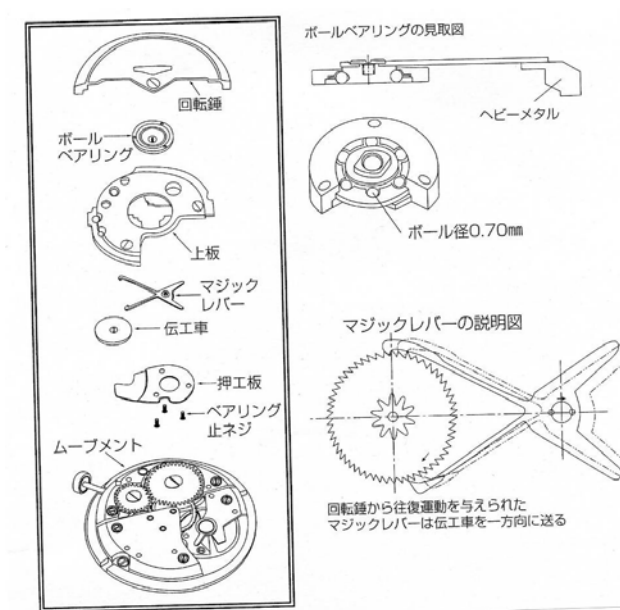
1957 年・58 年の国産時計コンクールで通産大臣賞を受賞。また、スイス著名ブランド品と遜色のない品質との評価を得た。



(注 2) ジャイロマーベル

ジャイロマーベルはスイスに遅れをとっていた自動巻腕時計でセイコーが初めて開発した普及型自動巻腕時計である。1956 年、諏訪工場が独自設計のマーベル（11 型・中三針・17 石）を商品化したとき、スイスはすでに自動巻時計時代に入っていた。1955 年、亀戸工場が、国産初の自動巻時計を 13,500 円で発売し、続いてシチズン時計㈱が 1958 年に「シチズン・オート」を 9,400 円で発売したが、当時マーベル 17 石が 4,000 円台で販売されていたので、普及が進む価格帯に入っていなかった。マーベルの設計・製造の過程で培われた技術力が、次の課題であった普及型自動巻時計の商品化への基盤となった。安定した品質のマーベルを有効に利用し、このベースに自動巻機構を積み重ねる構造に決定し、部品点数の極めて少ない独自の機構として開発したのが、ツメレバー方式（通称マジックレバー）である。

1959 年、ジャイロマーベルの商品化に成功。5,900 円で発売され爆発的な人気を獲得した。以後セイコーの普及型自動巻時計は、男性用・女性用キャリバーともに小型化・薄型化・多機能化の要素を付加しながら、この方式で商品化されている。



(注 3) クォーツアストロン

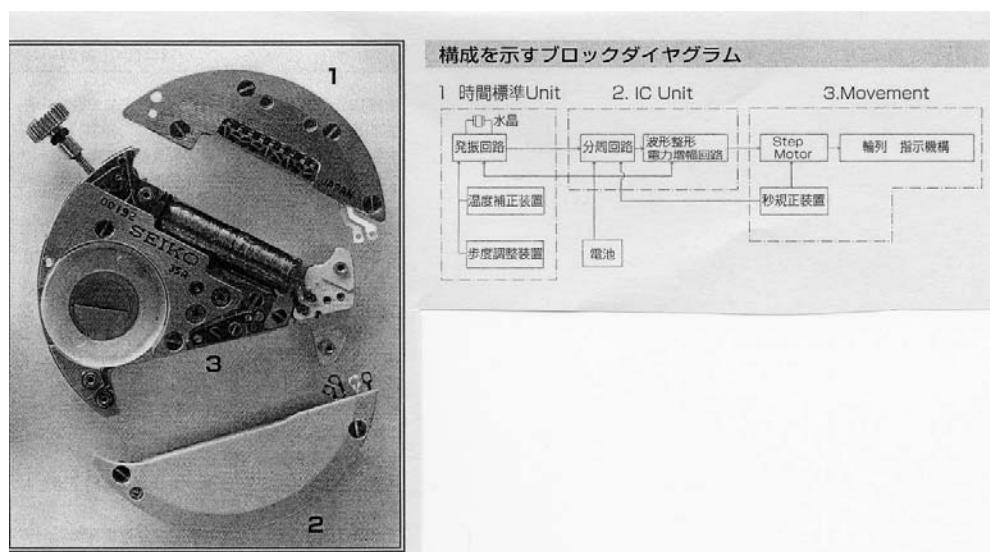
スイスエポッシュ社、米ハミルトン社等の電池時計開発、米ブローバ社の音叉時計の開発等、1950年代後半の各社の腕時計の精度追求の動向の中で、諏訪精工舎では 1959 年発足した「59A プロジェクト」により小型水晶時計の開発が開始された。

1960 年、オリンピック東京大会の決定・セイコーの競技計時担当の意思決定により、開発に拍車がかかった。1963 年卓上型水晶時計が開発され、951 型が商品化された。951 型は翌年の東京オリンピックで使用された。

オリンピック計時用時計の開発と並行して進められていた水晶時計の更なる小型化は、スイス・ニューシヤテル天文台クロノメーターコンクールへの参加の中で進められ、ボード型から懐中型へ、そして 1967 年、腕時計としてスイス CEH 社と諏訪精工舎がプロトタイプを完成させた。

このプロトタイプを腕に着用する条件を満たす技術開発が進められ、1969 年 12 月 25 日 クォーツアストロンの発表・発売となった。

この時計で採用した音叉型水晶振動子、1 秒運針方式、分散配置ステップモータは、その後の様々な技術進歩にも関わらず、ウオッチの世界標準となっている。



なお、クォーツアストロン発売から 35 年後の 2004 年 11 月 25 日、IEEE（The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.；電気・電子技術者協会）からマイルストーン賞が授与された。マイルストーン賞とは IEEE が電気・電子技術およびその関連分野において、社会に貢献した重要な歴史的偉業を称えるために 1983 年に制定した賞である。これまでに世界中で 50 以上のマイルストーン賞が認定されているが、日本では八木アンテナ（1995 年）、富士山頂レーダー（2000 年）、東海道新幹線（2000 年）に続いて 4 番目の受賞である。

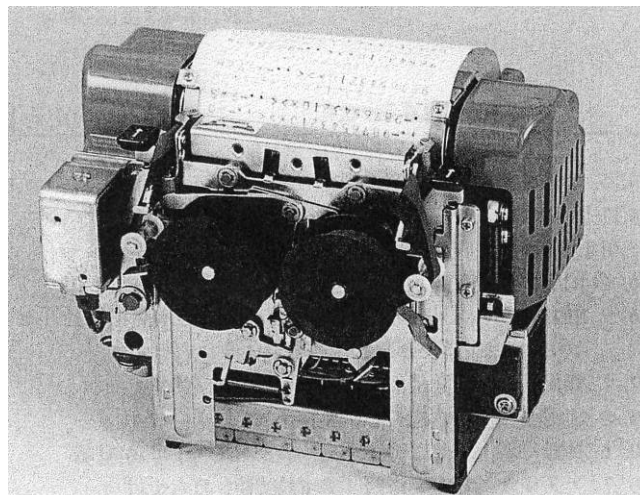
（注 4）EP-101

EP-101 は世界初の超小型電子プリンタで、“EPSON” のルーツである。

仕様は 21 桁ドラム型フライング方式印字デジタルプリンタ

特長は

- ① 小型・軽量（幅 16.4、高さ 712、奥行 13.3cm、2.2kg）
- ② 高い信頼性
- ③ 低電力（電池でも作動）
- ④ 長寿命モータ：無接点トランジスタモータ使用
- ⑤ 簡単な IC 回路で動作
- ⑥ 廉価
- ⑦ 電子式卓上計算機をはじめとし、あらゆる情報処理機器・計測機器の記録装置として応用できる



第2章 ミニプリンタ誕生と営業活動開始

1. ミニプリンタ EP-101 誕生

卓上型水晶時計もプリンティングタイマーも開発責任者は電子課長の相澤進だった。水晶時計のウォッチ化は当然セイコーグループとして最重要テーマであったが、相澤は事業の多角化についても強い関心があった。開発担当者の使命として時計売上高の5%ぐらいの規模の新規事業を立ち上げたいと常々考えていた。

東京オリンピック終了後、プリンティングタイマーの印字装置部分が商品になるのではないかと考えた。当時小型の優れたプリンタメカニズムはどこも商品化していない。電子技術が発展すれば、いろいろな電子機器が開発されるだろうから、小型プリンタの市場は必ずあると考えた。そうは言っても全ては零からの出発である。開発商品化への道は厳しく試行錯誤の連続で困難を極めた。設計・試作を繰り返し、秘かに試作品を潜在ユーザーと思われる客先に持ち込み、客先の感触を探りながら完成度を高めていった。そして1968年遂に活字ドラム式のフライングプリンタ EP-101 の商品化に成功する。正式発表前にソニー、内田洋行、高千穂交易、日本計算機販売、早川電機（現シャープ）、日本無線、岩崎通信機などから引き合いを受け生産体制を整えていった。といってもスタートは生産技術・組立技術・生産管理と組立・調整作業員全部合わせて10数名のこじんまりしたグループからだった。1968年9月12日 EP-101 が発表されると前述の如く、国内外の電卓メーカー、計測器メーカーを中心に大きな反響を呼んだ。リコー、日本オリベッティ、松下通信、キヤノン、三菱電機、三洋電機などからも引き合いを受けた。生産体制増強・整備は待ったなしの状況になってきた。この頃になると翌年1969年初めには月産2000台の生産能力、後半には月産5000台の生産能力確保にむけて必要な機械設備投資、工場建物の確保、人員の手配などの諸計画が具体化してくる。組立作業は1970年4月には信州精器に移管することが想定されていた。

EP-101 の事業化にあたり相澤を大きく勇気づけたことのひとつは、当時 SOBAX という電卓を商品化していたソニーの井深大社長に EP-101 を見てもらったときの反応だった。井深社長は「素晴らしい。こんな精密機械とエレクトロニクスを融合した機構はソニーではできない」と唸ったという。さらに井深社長は「このプリンタをソニーで独占的に使わせてくれないか」という要望もだしたという。しかし、残念ながら、ソニーはその後「SOBAX はソニーの事業ポリシーに合わない」ということで電卓事業から撤退してしまい、ビジネスには結びつかなかった。そのソニーの事業ポリシーとは「誰もやらないもの」、「世界最初のもの」、「顧客を感動させるもの」の3つだった。

2. 自社営業の起源

営業は当時の常識に従えば、セイコーグループでは服部時計店の担当ということになるが、EP-101 の場合、OEM ベースの中間製品であって、最終仕様決定までに客先との間

で技術的な打ち合わせ事項が多く、どうしても技術者の助けを借りなければ正式契約まで持ち込めない。服部時計店で扱う時計のような完成品とはわけが違うということで、当時の服部一郎専務の決裁を受け、営業は工場の諏訪精工舎が直接行うことになった。相澤課長傘下の開発一課に営業スタッフが置かれることになり、製造課作業係長だった雨宮照夫（後エプソン販売常務取締役）が諏訪精工舎第 1 号の営業マン（係長）に起用された。雨宮にとって当然営業は初体験。社内に営業経験者は全くいないわけだから、すべて試行錯誤の連続のなかで営業の仕事に取組まねばならなかった。しかも、生産はまだパイロットランレベル、客先に持ち込むサンプルすら思うように上がってこない状況の中での営業活動を強いられた。それこそ夜討ち朝駆け、諏訪と東京・大阪方面の客先との間を往復する毎日が続いた。

1968 年 7 月内田洋行との取引契約、12 月には高千穂交易とのバロースへの輸出取引契約がまとまった。1969 年に入ってさらに客先との取引契約が増えてくると開発一課中心の生産・営業体制では間に合わなくなり、本格的な事業組織を編成しなければならなくなった。

「事業責任者を誰にするか？」トップマネジメントが考え始めた頃、極めて異例のことであるが、開発一課長の相澤進と企画課長兼庶務課長の土橋光廣（後セイコーエプソン専務取締役、エプソン販売社長）が二人そろって名乗りを上げた。二人のコンビでぜひプリンタ事業をやらせて欲しいという。申し出を受けたトップマネジメントは驚いた。「二人の情熱・意気込みはわかるが、プリンタはそこまで有望な事業なのだろうか？」。相澤はクォーツウォッチの開発も抱える開発部門のエース、土橋は次代の事務部門を担うエースである。二人とも余人をもって代えがたい。どちらも直属上司の中村常務と濱取締役（後セイコーエプソン副社長、2005 年 12 月逝去）が簡単に首を縦に振れる人材ではない。当然「待った」がかかった。

しかし、1969 年 5 月プリンタの事業化組織「精機グループ」がいよいよ発足する時点で、濱取締役は土橋課長の精機グループ転出にゴーサインをだしたが、中村常務はまだ相澤課長の転出を保留した。1969 年 5 月 21 日発足の精機グループ（「部」レベル）は 3 課編成だった。業務課・設計課・製造課である。部長は中村常務が兼務、部付兼業務課長兼製造課長に土橋光廣が就任した。相澤は開発一課長のまま、精機グループの設計課長を兼務した。相澤を補佐する設計課付には工機設計課から転じた阿部健次郎（後セイコーエプソン取締役）が発令された。プリンタの設計には小さな腕時計の設計者よりも大きな工作機械の設計者のほうが適任だろうという判断だった。

営業は業務課営業係が設けられ、係長雨宮照夫以下、営業技術担当の海保国彦（開発一課から異動。1970 年退職、ベンチャー企業メックエンジニアリングの設立に参加）、そして物の売買、商取引の知識・経験・センスのある人材として資材課から異動した木村丈夫（後エプソン販売専務取締役）、業務課から異動した山根正義（後情報機器営業本部長、エプソンシンガポール社長）、そして 4 月入社の新人丹羽憲夫（後エプソンアメリカ社長、セイコーエプソン副社長）が配属された。セイコーエプソン営業の元祖・オリジナルファイブで

ある。

海外市場に関しては海保国彦の大学同期生（1960 年早稲田大学理工学部電気通信工学科卒）が伊藤忠にいるという縁がきっかけとなって、伊藤忠商事の航空機電子機器部が積極的に取組んでくれることになった。当時日本の総合商社に関しては、組織の三菱・人の三井といわれていたが、その向こうを張って伊藤忠はみずから「戦略の伊藤忠」と称していた。EP-101 を取り扱った航空機電子機器部はその戦略部門の 1 つであり、若く有能な人材が雲集していた。

国内は自社直接営業、海外は伊藤忠を代理店にするという営業体制で受注活動が積極的に推進された。

3. 信州精器広丘工場誕生

その受け皿となる生産体制に関しては、トップマネジメントは 2 つの道のいずれを選択すべきか検討していた。1 つは工場規模、生産体制を受注に応じて漸進的段階的に増強していく方法である。もうひとつは一気に大量生産工場を建設して、圧倒的なシェアの確保と創業者利益の享受を狙う方法である。熟慮の結果、トップマネジメントは後者の大量生産工場建設の意思決定をした。国内市場で早川電機（現シャープ）が電卓用印字装置に採用を決めたこと、そして当時有力だったモンロー・ビクター等海外の電卓メーカーとの商談を進めてくれていた伊藤忠の世界市場確保への強い思いがトップマネジメントの意思決定を後押ししたことは想像に難くない。かくして信州精器広丘工場の建設が決まり、JR 広丘駅に近い国道 19 号線沿いに 2 階建てのオフィスの前面すべてがガラス張りというアメリカンスタイルの近代的な工場が 1970 年夏に完成し、10 月から操業を開始することになる。広丘工場完成以前の 1969 年 11 月、諏訪精工舎の精機グループは発展的に解消し、信州精器に移籍する。広丘工場が完成するまで村井工場に間借りする形で信州精器広丘工場長体制（特器事業部）が発足した。この段階で中村常務は相澤のプリンタ事業への専念にゴーサインを出した。信州精器広丘工場（特器事業部）相澤工場長（事業部長）・土橋次長体制の船出である。2 人は自由闊達・創造と挑戦の企業文化を醸成すべく新生広丘工場をリードしていった。

プリンタ事業は順調に伸びていった。1970 年には新卒・中途の採用で、営業部隊も強化された。EP-101 に続いて電卓専用の Model-102 も商品化された。また、電卓以外で大きな需要が見込まれる市場として P O S 市場に注目し、電子レジスタ用の 2 シートプリンタ（レシートとジャーナルの 2 つのシートに同時印刷）や銀行テラー用の伝票印刷プリンタなど 7 機種の開発商品化も進められていた。

4. 営業キーパーソンの入社

1971 年 2 月、エプソンのその後の営業の発展に多大な影響を与えたキーパーソンが入社する。坪田安弘（後エプソンアメリカ社長・セイコーエプソン常務取締役 1991 年 9 月退

任。その後キャノン・アメリカに入社）である。前述した海保国彦の大学時代の同級生というのは実はこの坪田のことである。海保が坪田に接触したとき、坪田は伊藤忠から合弁子会社 CDC ファーイーストに出向していた（後に移籍）。海保は坪田を諏訪精工舎の営業に引き抜きにかかった。海保の紹介で、プリンタの発明者であり、開発を一線でリードしていた開発一課係長の今橋一成（後特器開発課長、1970 年ベンチャー企業メックエンジニア設立を主導、社長となる）やその仲間の開発メンバーと会ってその技術的ポテンシャルに将来性を感じ取り、自ら海外営業に乗り出せる可能性を見出した坪田は諏訪精工舎への転職を決断した。しかし、皮肉なことに今橋、海保はミニコン用ラインプリンタの開発・事業化が直属上司の相澤課長や諏訪精工舎のマネジメントに受け入れられないことを不満として、ベンチャー企業メックエンジニアリングを設立して退職してしまっていた。坪田は当然驚き、がっかりもしたが、すでに決めたことだとして諏訪精工舎に入社し、即日信州精器広丘工場に休職出向した。

坪田は営業企画課長というタイトルで、信州精器広丘工場で勤務を初め、翌年 1972 年 4 月に信州精器東京営業所を開設して、主として新規事業の営業開拓に着手した。この時点で、信州精器の営業部隊は電卓用の国内営業を担当する広丘工場の業務課と東京営業所の 2 本立てとなった。業務課は課長雨宮昭夫、主任山根正義という布陣、東京営業所は電卓用途以外のプリンタ（計測用・POS 用他）の国内販売、伊藤忠商事他との輸出窓口、新規事業の調査・企画を担当し、所長坪田安弘、主任木村丈夫、同浜田昭彦という布陣だった。

広丘業務課と東京営業所の 2 本立て体制となる頃には、プリンタの販売は軌道に乗り始めていた。とくに 1972 年は電卓用プリンタが急成長した年で、年初の月産 2 万台体制から年末にはなんと月産 8 万台体制に拡大するという大增産に取り組んでいた。新製品 Model-104 の商品化も進められた。

参考までに、信州精器（株）特器事業部が設立された 1969 年 11 月から 1975 年 4 月までのプリンタの売上成長記録を紹介すると下記のとおりである。

期	数量	売上金額
1970 年 4 月期（69 年 11 月～70 年 4 月の 6 ヶ月）	2 万 7 千台	7 億 5 千万円
1971 年 4 月期（70 年 5 月～71 年 4 月）	9 万 7 千台	23 億 6 千万円
1972 年 4 月期（71 年 5 月～72 年 4 月）	28 万 6 千台	50 億 9 千万円
1973 年 4 月期（72 年 5 月～73 年 4 月）	82 万 5 千台	110 億 1 千万円
1974 年 4 月期（73 年 5 月～74 年 4 月）	131 万 8 千台	146 億 1 千万円
1975 年 4 月期（74 年 5 月～75 年 4 月）	148 万 5 千台	152 億 4 千万円

坪田は信州精器東京営業所のオペレーションを軌道に乗せるべく市場開拓・拡大の指揮を執ったが、実務は主任の木村丈夫以下スタッフに任せた。坪田の部下指導スタイルは部下の自主性・独立性重視で、自由な発想・自主的な責任ある行動を求めた。毎日夕方 5 時

を回る頃、仕事にひと区切りついた部下達が三々五々坪田の所長室に集まってくる。坪田を囲んだ放談会の始まりだ。広丘工場設計課での新製品設計状況についての問題点や生産管理課での生産手配状況・納品への影響、客先からの受注見通し、新製品動向など話題は何でもありだった。坪田はどんな問題についても明確かつ積極的に持論を展開した。その話とそれを呼び水にした皆の意見がぶつかり、たくまずして実践教育の場となった。ただ、坪田のビジョン・本当のねらいは、もっとスケールの大きい雄大なものだった。海外営業を伊藤忠に委ねるのではなく、信州精器が自らの手で世界中に自社製品を販売できるようにすることだった。坪田が早く行動を起こさなければならないと強く意識したのは伊藤忠が航空機電子機器部のディビジョンカンパニー、CIE（伊藤忠エレクトロニクス）を米国に設立した 1973 年だった。このまま静観すれば伊藤忠から営業権を取り戻すことは困難になる。日本の商慣習上、一度渡したプリンタの営業権はそうは簡単に伊藤忠から返してもらえないうえ、伊藤忠に大きな投資をさせてしまったら、なおさら営業権を取り戻すことは困難になる。だから突破口としてはコンピュータ周辺端末関連の新規分野商品を開発してそれをきっかけに自ら世界市場に乗り出そうというのだ。相澤事業部長はそのアイデアを受け入れ、自ら諏訪精工舎の特器開発部長を兼務した。特器開発部は相澤部長の指揮の下、工機設計課長から転じた藤原課長（後セイコーエプソン取締役）と開発出身の中村課付（後エプソン取締役、1985 年 2 月自ら辞任し、退職。その後京セラ常務取締役・タイトー社長）を中心に自由奔放かつ積極的に新規ジャンル製品の開発に取り組んだ。藤原課長はドットブリンタや紙テープパンチなどのメカトロ商品を軸にし、中村課付は電子機器に照準を合わせていた。また諏訪精工舎の開発部（山村部長）でも「ミニドラム」という超小型磁気記憶装置の開発に取り組むグループがあった。プリンタ事業の成功は諏訪精工舎の新規事業熱に火をつけていた。「プリンタに続け！俺達も新規事業を起こそう！」である。

1973 年信州精器ロスアンゼルス駐在員事務所が設立され、駐在員として丹羽憲夫が派遣された。そして翌年 1974 年、坪田自らロスアンゼルス駐在員事務所長として渡米した。当面 C I E のサポートが仕事の中心であるが、紙テープパンチ、同リーダー、マークカードリーダー、ミニ磁気ドラムなどの新製品が商品化されてきたので、その販売活動の準備をするためだった。翌年 1975 年には EPSON America, Inc. が設立された。いよいよ信州精器自らの手によるグローバル販売展開の開始である。EPSON America, Inc. はその後数年間、飛躍のための準備期を過ごす。本格的な飛躍は後述するとおり、パソコン用ターミナルブリンタ MX-80（ドット・インパクトブリンタ）のディストリビューション販売を開始する 1980 年以降である。

また、1979 年末には欧州販売法人として EPSON Deutschland GmbH と EPSON (UK) Ltd. が相次いで設立された。

第3章 エプソンブランド誕生

EPSON America, Inc.設立の話が先行してしまったが、ここでエプソンブランド誕生のいきさつを紹介しておきたい。

プリンタ事業が軌道に乗るにつれ、いかに中間製品とはいえ製品に貼られるラベルの生産者名にブランドがなく、ただ“SHINSYU SEIKI”だけでは具合が悪い、「ブランドがほしいね」という声が湧き上がってきた。1974年になると土橋次長が中心になり、トップマネジメントは言うに及ばず、管理職・営業スタッフなど関係者からブランドのアイデアを求めては、商標登録の有無を検討した。しかし、よいと思われる案は既に登録済みであったりして、なかなか決まらなかった。1975年、もうタイムリミットだということで、土橋次長が公募で求めたブランド案や自ら案出したブランド案、合計4つの案に絞り込んで諏訪精工舎の常務会審議に付した。常務会審議の結果、意味づけがもっともはっきりしている“EPSON”が選ばれた。プリンタ第一号機“EP-101”の“EP (Electronics Printer)”がたくさんの息子“SON”を生み出すようにということである。この「EPSON」ブランドの案画者は土橋光廣自身だった。常務会でのブランド決定後、土橋はこの「EPSON」の頭文字をとって“EPSON モットー”を作成した。新進情報機器メーカーの心意気をしっかりと謳いあげたモットーである。

E	: EXCELLNT	エプソンの卓越した技術と優れた商品で社会に貢献しよう。
P	: PROUD	エプソンに誇りをもとう。
S	: STRONG	強靱なエプソンを育てよう。
O	: ORIGINAL	創意を生かしみんなで明日のエプソンを考えよう。
N	: NEWER	現状を打破し、未来に向けて常にエプソンの革新をはかろう。

「EPSON」ブランド登録までにはいくつかの障害もあった。最も厄介だったのはアメリカのエクソン社から類似商標のクレームが付き係争問題として生みの苦しみを味わわされたことだ。しかしこれも業界がまったく違うということでクリアされ晴れて「EPSON」ブランドは確立された。

裏話をもうひとつ披露すると、EPSON ブランドの制定日が 1975 年 6 月 12 日なのに対し、EPSON America, Inc.の設立日が 1975 年 4 月 1 日と順序が逆になっていることだ。これはトップマネジメントのニュース性を考えた戦略による。日本人は「新しいものをなかなか素直に認めない。アメリカや欧州で認められたものが日本に入ってくると直ぐに認める」という習性がある。とすれば、アメリカの販売子会社に先にブランド名を冠した社名をつけて実績を作り、それをブランドとして日本に逆輸入する形をとろうというわけである。

かくして世界のブランド「EPSON」は栄光の道へ颯爽と登場した。

第4章 エプソンブランドの完成品商品：情報機器完成品事業の起源

1. 会計事務所専用オフィスコンピュータ

諏訪精工舎特器開発課・課付中村絢一が最初に手がけたのは OEM ベースでの POS 端末とそのシステムであったが、OEM は相手の都合に振り回され、かつビジネスとしても不安定なので、エプソンブランドを冠したシステム商品をなんとしても開発したいと考えていた。考え抜いた結論は財務三表という共通ソフトを開発すれば個別対応をする必要がない「ターンキー」型の会計事務所専用オフィスコンピュータの商品化だった。ディスプレイ・プリンタ・外部記憶装置すべてを組み込んだ一体型の会計事務所専用オフィスコンピュータ“EPSON EX-1”（注 5）は諏訪精工舎・信州精器初のエプソンブランド完成品として 1977 年 6 月に販売が開始された。

エプソンブランド完成品事業の鍵は営業だった。プリンタのように OEM でメーカーに直接販売するわけにはいかない。1 台 1 台自分の手でエンドユーザーに直接売るか、それでは手数料がかかりすぎるので代理店販売にするか、いずれかである。戦力のない諏訪精工舎・信州精器とすれば代理店販売以外に選択肢はない。この新しい営業のチャレンジに起用されたのが斉藤博美（後エプソン販売取締役・メディアインテリジェント社長）である。斉藤は諏訪精工舎業務課と眼鏡事業の業務の仕事を経験した後、信州精器に休職出向してきた。個性の強い「暴れん坊」であったが、まったく未知の代理店ルート開拓にはうってつけの男であった。とにかく物怖じしない。信じ込んだら命がけである。部下になる営業マンの人集め、代理店の開拓、エンドユーザーとの商談支援等で日本全国飛び回った。

斉藤は社内あらゆる部署から、「これは」と思う人材を EX-1 の営業に引き抜いた。技術・製造・経理・業務等種々雑多な職種経験者が営業マンになり、それぞれ自分自身で工夫して財務・会計の知識を吸収して EX-1 の売込みに取り組んだ。営業を経験して、創意工夫を重ねながら対人折衝により成果を生み出す営業の魅力にとりつかれるものが多かった。斉藤は、また、全国各地に有力な代理店を開拓していったが、斉藤の功績のなかでも最も大きいものとして特筆されるのは大塚商会に EX-1 の代理店になってもらったことだろう。「東京地区に EX-1 を売るためにはなんとしても大塚商会に代理店になってもらわなければならない」そう信じこんだ斉藤は何度はねつけられても、その都度新しい伝手を求めては大塚商会に食い下がった。上司の中村絢一は言うに及ばず、最高責任者の相澤にも直訴して動かし、ついに大塚商会の大塚実社長を口説き落とす。

営業網も 1977 年に東京営業所を設置した後、翌 1978 年 10 月には大阪営業所を設立した。以降名古屋、仙台、広島、札幌、福岡、と全国に営業所網を拡大していく。営業所長など基幹営業担当者は社内人材の活用だけではまったく足りないので、積極的に中途採用した。中心になったのは日本 NCR からの転職者達だった。東京の登坂征治、名古屋の森茂光、札幌の珊瑚祐二、福岡の上田芳郎など後年エプソン販売やエー・アイ・ソフトなどで役員に名を連ねる人材がこの頃入社している。

(注 5) EX-1

会計事務所向専用オフィスコンピュータ EX-1 はエプソンとして初めてのエンドユーザー向け EPSON ブランド完成品商品である。

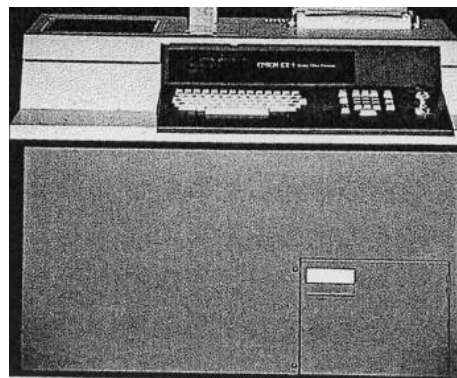
アウトプット部分に、鮮明な印字品質、高速にプリントアウトする当社製のラインプリンタ M-2610 を標準装備。キャラクターディスプレイ、ジャーナルプリンタ (M-102) の 2 機構を装備し、システム化することにより、機械操作が簡単、正確にこなせる会計事務所のニーズに基づいて専用ソフトを開発。

この EX-1 の技術を応用し、その後、医療事務処理専用コンピュータ、ガソリンスタンド専用オフコンも開発。

【ソフトウェア仕様】

OS から開発環境までを自社開発。ソフトウェア開発言語では、アセンブラをベースにしたマクロ言語を自社開発し、開発効率の向上を図った。また、業務アプリケーション設計段階では、会計事務所での実作業を経験し的確なニーズの把握をすることで完成度を向上させている。

伝票入力、仕訳日記帳、元帳、合計残高表、月次財務報告書、決算報告書等会計事務所の日常業務すべてに村応し、減価償却・固定資産台帳、給与計算・年末調整まで対応するパッケージプログラム。



会計事務所専用
オフィスコンピュータ EX-1

2. ターミナルプリンタ

EX-1 に続く商品開発にも中村紘一は積極的に取り組んだ。パソコンの台頭によりパソコン用プリンタの需要が増えるを見て取るや、信州精器で商品化されていた 80 桁のドットプリンタメカを使用してプリンタ完成品を開発、1979 年ターミナルプリンタ TP-80 と名づけて発売した。このターミナルプリンタの販売はオフコンの代理店では無理なので新たに訪販系の菱洋電機（現菱洋エレクトロニクス）と店頭系の関東電子 2 社を代理店に設定した。

ターミナルプリンタは日本国内よりも米国・欧州に大きな市場があり、海外向けは TX-

80 として販売された。しかし、これまで OEM 販売中心で進めてきた海外販売体制では爆発的に売れるというわけには行かなかった。この時点で大量生産を可能にした救いの神はアメリカに本拠をおくパソコンメーカー・コモドール社だった。TP (TX) -80 の EPSON ブランド販売が、日本で月に 200~300 台、欧米が月に 1000~1200 台あわせて 1300~1400 台前後というときに、コモドールは月に 3000 台~4000 台という発注をしてくれた。そのおかげでターミナルプリンタの大量生産体制を構築することができた。

ターミナルプリンタのブランド販売が軌道に乗るのは名機 MP (MX) -80 (注 6) が 1980 年に登場してからである。MP (MX) -80 はデザインは「セクシー」、仕様・性能・印字品質にすぐれるとともにプリンタ全体の品質・信頼性も抜群、市場不良率は他社に比べて圧倒的に低かった。かつ製造にあたっては「電卓並みのコスト」を目指したのでコスト競争力は抜群という非の打ち所のないプリンタだった。坪田はアメリカでディストリビューションネットワークの構築に本格的に取り組んだ。最初は全米に独立系のディストリビュータ 16 社を設定し、一気に MX-80 の販売を軌道に乗せるが、将来ディーラーを直接コントロールするには自前のディストリビューションネットワークが必要と判断、極秘で全米 12 社の 100%出資ディストリビューション子会社設立を企画し、12 人の CEO をこれも極秘で採用したうえで、電光石火、16 社の独立系ディストリビュータ宛に一斉に取引停止の事前通知を送し、3 ヶ月後に子会社経由の販売に切り替えた。その日のあることを想定し、坪田は独立系ディストリビュータとは一切文書による取引契約を取り交わしていなかった。また独立系ディストリビュータと個別に取引中止の交渉をすると訴訟されるが、16 社一斉の取引中止ならば訴訟リスクはまずないだろうということを事前に弁護士に確認したうえでのことだった。もちろん訴訟に備えて万全の準備はしていたが、これが契約大国アメリカで何の訴訟も起こされずに子会社経由の販売に切り替えられた理由である。ディストリビューション子会社の CEO とは 3 年間の雇用契約を結び、適切な報酬と 3 年後の目標達成の暁には巨額のインセンティブボーナスが支給されることになっていた。この措置によりアメリカでのターミナルプリンタの販売はさらに加速化して伸びた。この自前ディストリビュータ網の構築とそれによる販売の垂直立ち上げという販売イノベーションは前例のない画期的な手法である。なお、海外市場で MX-80 が業界のデファクトスタンダードとなったのは IBM が新製品 IBM PC 用の標準プリンタに MX-80 を OEM 調達してくれたおかげもある。

日本国内市場も MP-80 の市場導入によって、TP-80/40 の時代に比べるとターミナルプリンタの販売は飛躍的に伸びた。ただし、当初は 9 ピンのドット構成だったため、カナ、アルファベット、数字、記号しか印字できなかったため、日本市場向けには物足りなかったが、1985 年に漢字の印刷が可能となる 24 ピンのドットマトリックスプリンタが商品化されると、一気に市場が拡大する。

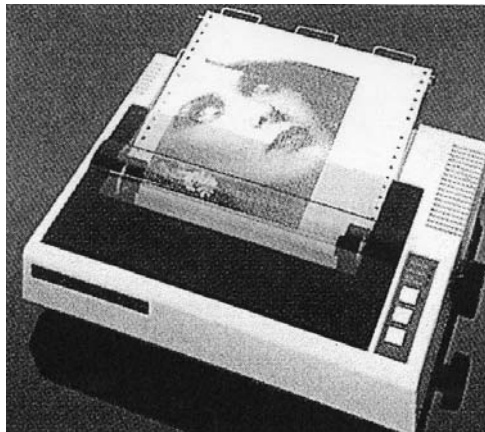
(注 6) MP (MX) -80

国内向けは MP-80, 海外向けは MX-80 の商品名で販売された。国内・海外の商品名を分けたのは、電源等の仕様に違いがあることを理由に国内・海外の販売価格の違いを正当化して、ダンピング提訴などのリスクを避けるためであった。

MP (MX) -80 はパーソナルユースを目的に開発・商品化された。営業・設計・技術部門が一体となって新製品企画に参画する M T P プロジェクトを組織し開発を推進した。その結果、

- 多種多様なパソコンの出現に対応する接続可能な仕様
- 徹底した操作性の追求
- 親しみのもてるデザイン
- 製造部門でのつくりやすさを考えた設計
- コストターゲットの設定
- 取扱説明書の充実、パソコン雑誌での紹介、活用ガイドの出版

等が実現でき、その仕様・性能・信頼性の抜群の高さとあいまって業界のデファクトスタンダード、ベストセラープリンタとなった。

**3. 販売網を生かす —— ハンドヘルドコンピュータとパソコン**

ターミナルプリンタの次に中村紘一が取り組んだのがハンドヘルドコンピュータ HC (HX) -20 (注 7) とパソコン QC (QX) -10 だった。1981 年末に発表され、1982 年から本格的に発売された。ハンドヘルドコンピュータはバーチカル・マーケット向け、パソコンはスモールビジネス向けを主に想定していた。欧米では構築した販売網を生かし、製品ラインアップを拡大する戦略であった。パソコンは激しい競争の中、苦戦したがハンドヘルドコンピュータはバーチカル・マーケット向けに大きな反響を呼んだ。アジアにもシンガポール、香港、台湾に相次いで販売拠点が作られた。

1980 年代初頭の急速な欧米販売網の充実と比較すると、日本のディストリビューション

ネットワークはオフコンの代理店網とターミナルプリンタのディストリビュータ 2 社が中心で、欧米に比べてやや立ち遅れの感があったが、菱洋電機・関東電子傘下のディーラーとの結びつきを強化する方策を講じたり、また新卒・中途の採用を強力に推進し体制の強化をはかった。

広告宣伝面で忘れてならないのは 1983 年から“ハラダ・レーシング・カンパニー（HRC）”とスポンサー契約し、81 年・82 年と 2 年連続全日本 F 2 グランプリで優勝したドライバー中嶋悟をイメージキャラクターに採用したことである。モータースポーツとエプソン、理屈はいろいろつけられるだろうが、両者の共通項は「昇り調子」。やがて中嶋悟は自ら中嶋企画を興し、F 1 ドライバーとなって世界に羽ばたいていく。中嶋の独立後もエプソンは中嶋企画への支援を継続した。中嶋悟もそれに恩義を感じ、1987 年から 1994 年まで 9 年間、エプソンのパソコンと液晶テレビのコマーシャルキャラクターを務めた。

(注 7) HC (HX) -20

国内向けは HC-20、海外向けは HX-20 の商品名で販売された。理由は MP-80・MX-80 の場合と同じ。

HC-20 はキーボード、ディスプレイ、マイクロカセット、プリンタを一体に組み込んだ世界初のハンドヘルドコンピュータである。ボディはビジネスサイズの A 4 判、重量は 1.7kg と軽量、バッテリーによる駆動のためいつでも、どこでも簡単に操作できる。その他の特長は下記のとおり。

1. ユニークなハードウェア

CMOS 8bit CPU を 2 個搭載したデュアル CPU タイプ。これにより I/O の分散処理が可能。またメモリをすべて CMOS 化することにより、徹底した低消費電力化を図り、通常バッテリーで約 50 時間駆動。メモリ容量も RAM16KB、ROM32KB と大容量を実現。

2. 強力なエプソン BASIC を搭載

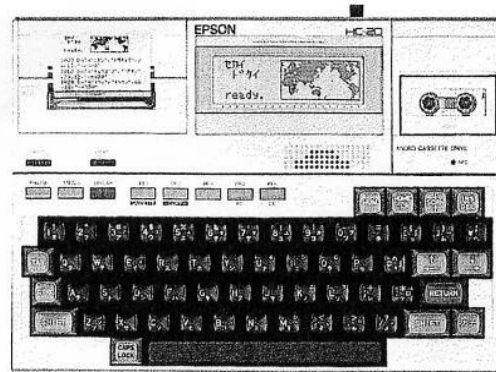
エプソン BASIC は米マイクロソフト社の最新 BASIC をベースに、HC-20 の機能を生かすコマンドを大幅に強化、充実した拡張 BASIC を搭載。この他、独立した 5 本の BASIC プログラムが管理できるなど、入出力デバイスをすべてサポート。

3. 優れた拡張性

本体へ CMOS ROM を 8KB 増設できる他、拡張ユニットを使用することにより、さらに CMOS RAM 16KB、CMOS ROM を 16KB まで拡張できる。この他、周辺装置としてディスプレイコントローラ、音響カブラ、プリンタ、フロッピーディスクドライブ等を用意。

4. 通信機能をサポート

RS-232C ポートを標準装備しており、オプションの音響カブラ（CP-20）との組み合わせで、公衆電話回線を利用したデータの送受信が可能。また別のパーソナルコンピュータも接続でき、データエントリーマシン、ワークステーションとして活用できる。



世界初のハンドヘルドコンピュータ HC-20

第5章 液晶表示体事業の起源

諏訪精工舎の液晶表示体の研究開発は当然のことながら、デジタルクォーツウォッチのディスプレイに用いることを目的に開始された。デジタルクォーツウォッチは実はセイコーが世界初のアナログ式クォーツウォッチ 35SQ を 1969 年に発売する以前に、アメリカで商品化されている。「時間の制御から表示まで、すべてを電氣的に行なう」というのが 1960 年代から 70 年代にかけての時代の気分で、これに最初に応えたのが米国のハミルトン社だった。ハミルトンは 68 年 LED（発光ダイオード）を表示に使った「パルサー」を発売し、世界的なブームを巻き起こす。しかし、LED は暗闇では良く見えるが、白昼では視認性が悪い。それ以上の問題は消費電力が大きすぎて常時表示ができない。時間を確認したいときに押しボタンをおして表示させるという方式だった。これでは残念ながら、ウォッチとしては不適格である。「パルサー」のブームは長くは続かなかった。一方、68 年 5 月、米国の RCA 社が液晶ディスプレイを開発し、クロックに搭載したというニュースが伝わってきた。それを聞きつけた第二精工舎取締役開発部長遠山正俊は服部正次社長の了解を取り付けると即刻米国の RCA 社に飛び、液晶の開発責任者に会う。RCA 社の液晶は DSM(Dynamic Scattering Mode)という方式だった。さらに遠山はケント大学のファーガソン教授にも 7 月に会う。ファーガソン教授は RCA の DSM 方式とは異なる FEM 方式(Field Effect Mode)による液晶ディスプレイを開発しているという。この情報をもとに、第二精工舎・諏訪精工舎それぞれで液晶ディスプレイの開発が始まった。両社が最初に取り組んだのは RCA 社が開発した DSM 方式だった。DSM 方式は電圧をかけると電子が鉄砲玉のように飛び出して液晶にぶつかり、その組成を崩して乱反射させることによって像を表示させる方式だった。DSM 方式の研究開発を進め、試作品もできたが、鮮明度が今一つなのと、駆動電圧が 6V と高い点が気になった。そんな時ファーガソン教授から遠山に小さ

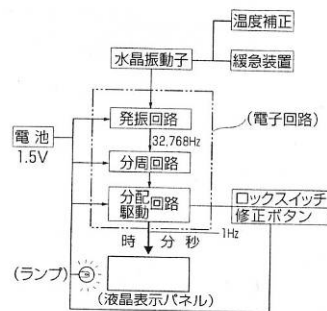
な液晶パネルのサンプルが届いた。「手紙にコンマ何ボルトかの電圧をかけろと書いてある。そこで指示通り実際にやってみるとまるで紙にインクを垂らしたような鮮明さだった」と遠山は言う。今までの DSM 方式とは鮮明度が違ううえに、分子配列を変えるだけのため寿命も長い。駆動電圧も圧倒的に低い。FEM 方式のほうが有望に思われた。それから 5 年、商品化に向けて研究開発が進められ FEM 方式の液晶ディスプレイを搭載した最初のデジタルクォーツウォッチが商品化されたのは 1973 年 10 月。世界初の 6 桁液晶表示式クォーツウォッチ「SEIKO デジタルクォーツ 06LC」（注 8）だった。

時計用途以外にはポケット電卓への応用が想定された。1971 年には DSM 方式の液晶表示体を搭載したポケット電卓が開発部で試作され、商品化検討のプロジェクトチームが編成されている。プロジェクトチームでは開発部が試作したプロトタイプをベースに量産前提でデザイン、設計、主要部品の調達、生産ラインなど総合的に検討し、量産試作まで進めた。液晶ディスプレイについても DSM 方式では白昼での視認性を上げるために、光を遮断する「フード」が必要となるため、ディスプレイは視認性が高く光を遮断する必要のない FEM 方式に切り替えるべきだという意見もまとめた。結果として電卓としての商品化は見送られ液晶表示体だけの OEM 販売を検討することが確認された。商品化に当たっては諏訪精工舎の製造部門内に液晶表示体の技術製造専任セクションが設けられ、時計用の商品開発と共に電卓用・計測器用など外販に向けた商品開発が進められた。前述のとおり、時計用には 73 年 10 月発売の 06LC 搭載用の量産が始まった。時計用は極薄の高価な特殊ガラスを使った液晶ディスプレイだった。一方、電卓用や計測器用は価格が安くなければならないから時計用のように特殊ガラスは使えない。普通のソーダガラスで必要な仕様・性能を実現しなければならない。そのハンディキャップを乗り越えて表示品質や信頼性を向上させてきた。外販用液晶ディスプレイの商品化に可能性が高まってきた 1974 年 7 月時計用途以外の液晶表示体の開発・技術・製造部隊が諏訪精工舎から信州精器に出向し、広丘工場内に電卓用液晶パネル量産工場が設置された。それから 1 年後の 1975 年 7 月から本格的な量産がスタートしている。最初の大口客先はカシオ計算機だった。営業は電卓メーカーについては広丘工場の業務課が担当した。電卓以外の計測器メーカー用などは東京営業所が担当した。電卓以外のアプリケーションはデジタル計測機器表示のほかいろいろな電子機器に搭載するクロックやポケットゲーム機器の表示など技術の進歩とともにアプリケーションが広がっていった。

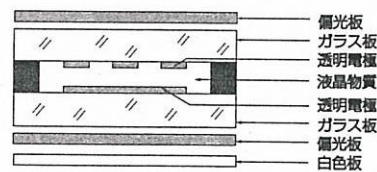
（注 8）SEIKO デジタルクォーツ 06LC

SEIKO デジタルクォーツ 06LC は世界初の 6 桁液晶表示式クォーツウォッチである。F E 方式の液晶表示素子を採用したことにより平均使用電力量が約 $1.5\mu\text{W}$ 、表示電圧が 3～6V と、発光ダイオードや他の液晶表示方式（DSM 方式）に比べて、ケタ違いに低いという特徴がある。

<ブロックダイヤグラム>

液晶表示式デジタルクォーツ
06LC

<F.E方式構造断面図>



第6章 特品・IC事業の起源

信州精器営業部隊の活躍を見て、諏訪精工舎および関連会社は大いに刺激を受けた。諏訪精工舎の場合は時計事業の本来本元であるため、販売権をもつ服部時計店を差し置いて、たとえそれが部品であっても、時計以外の製品であっても工場サイドが独自に販売するのはタブー視されていた。ところが、クォーツウォッチが普及するにつれてアメリカやヨーロッパ諸国の時計会社からクォーツウォッチ生産のために水晶振動子、分周回路、磁石、モーターなどのキーデバイスをぜひ売って欲しいという要望が数多く寄せられるようになった。社内では「キーデバイスを外販すれば SEIKO の優位性が失われてしまう」という意見が圧倒的に多かった。そのときにキーデバイスを外販しても SEIKO の優位性は維持できると体当たりでトップ層を説得したのが業務部長岡本達だった。その甲斐あって、1976年7月には時計用水晶振動子の外販がスタートし、11月には希土類磁石の外販がスタートしている。営業スタッフは諏訪精工舎および関連会社から次々と集められた。

諏訪精工舎が開発したクォーツウォッチ用の水晶振動子は独自の音叉型である。スイスやアメリカ勢が用いていたのは「バータイプ」である。音叉型にすることによって時計では絶対条件となる小型化が実現でき、かつ性能が安定している。しかも、バータイプは両端をフリーにし、自由振動させるため支持が難しく品質もばらつくが、音叉型は支持構造が簡単で耐衝撃性に優れること、周波数帯域が低く低電力で稼動することなどまさに腕時計向けの特性を備えていた。量産を担当した松島工業は多くの困難を乗り越えてこの音叉型水晶振動子の量産体制を確立する。セイコーのクォーツウォッチの国内外のポジションが固まったのを確認して外販に踏み切ったものである。電話機やオーディオ関係でアナログ・デジタル変換が必要な用途の需要をねらった。

希土類磁石はこれもクォーツウォッチの主要部品ステッピングモーター用に開発されたものである。モーターは水晶振動子そして電子回路から伝達された信号を針の動きに変換する役割を果たす。ステッピングとは1秒間歇に針を運針させることを言う。モーターは通常は一体型であるが、一体型モーターは大きいので腕時計の中に入れるには無理がある。諏訪精工舎が独自に開発した「オープン型ステップモーター」は、モーターをいくつかの部品に分けて腕時計の中に分散配置する方式である。オープン型ステップモーターはセイコーが特許を公開したことにより、アナログ式クォーツウォッチの世界標準となった。希土類磁石は高木工業がこれもゼロからスタートして量産体制を確立した。希土類磁石も水晶振動子同様、セイコーのクォーツウォッチのポジショニングが固まったので、時計用はもちろん音響機器・OA機器・ハードディスクなどのステッピングモーター用に需要が在るとみて外販に踏み切った。

1977年には日時表示できるカメラ用の液晶ディスプレイモジュールが商品化された。これは写真を撮影した日時を表示・プリントできるようにするデバイスで、塩尻工業が商品化したものであるが、商品化を逡巡する塩尻工業や営業本部長に対し当時の諏訪精工舎営業課小林政廣（後 セイコーエプソン映像機器事業部営業部長）が絶対に売れると確信し不退転の決意で塩尻工業のトップと営業のトップを説得して商品化に踏み切らせたものである。小型の年・月・日表示液晶ディスプレイモジュールは予想通りカメラ用に売れた。それどころか「写るんです」という使い捨てカメラへの搭載も含めてほとんどすべてのカメラに搭載され、日付表示はたちまち業界標準になった。カメラ用液晶ディスプレイモジュールは市場をほぼ独占し、塩尻工業に期待を大きく上回る売上と利益をもたらすヒット商品となった。塩尻工業はセカンドブランドの時計組立がメインの仕事であったが、自主自立の精神が強く、特品部門にも力をいれ、デジタル計測器や「チョロキュー」などの商品も手がけていた。特品部門は「アイデアの玉手箱」だった。

半導体事業の起源は、クォーツアストロンの発売を目前にした 1969 年 11 月、時計用

CMOS IC の開発に着手した時に始まる。翌 1970 年 7 月、実験室段階から、小規模生産が可能で本格的設備を導入し、翌々年の 1971 年 4 月、面積 5 平方mm に満たないで、時計用で使用で動作するもの（分周機能およびステップモータ駆動用信号波形出力の機能をもったもの）の開発に成功する。内作の CMOS IC は 1971 年 12 月から 38 系アナログクォーツに搭載される。時計用 IC 開発はその後さらに加速化して進められるが、兄弟会社精工舎を支援する形で進められたプロジェクトが新しい成果を生む。1978 年 7 月に世界初のメロディ IC が開発され精工舎のクォーツクロック「電子メロディア」に初めて使用される。メロディ IC はその後広く外販されることになる。また 1978 年 11 月には測定器・事務機・医療機器用に「産業用タイムスタンダード IC」が商品化・外販されている。半導体事業への参入は諏訪精工舎の社運をかけた大英断でもあった。最先端の研究開発技術者を絶えず充実強化しなければならないし、巨額の設備投資を絶え間なく実施していかなければならない厳しい業界である。リスクは大きい半導体業界への参入タイミングとしては最後のチャンスであるとして決断した半導体専門工場・富士見工場は 1980 年 1 月に完成した。

これらの特品・IC は IC を別にするとすべて関連会社で生産されたものであるが、時計の扱いに準じ、外販推進の立役者岡本達（たけみち）が率いる諏訪精工舎業務部営業課が販売を担当した。1978 年ころは業務部長岡本達、営業課長鶴石悠紀（たけいし）の体制で特品と IC を取り扱っていた。その後 IC 営業は半導体事業部が直接所管する体制に切り替えられ、1982 年ごろの諏訪精工舎の営業体制は業務本部長岡本達、営業部長岩谷勝弥（いさや）（後セイコーエプソン専務取締役）そして半導体事業部 IC 営業部長鶴石悠紀（後エプソン販売、1993 年退職、リコーに転職）という体制に変更された。岩谷部長傘下の営業部では水晶チーム（松島工業関係）、磁石チーム（高木工業関係）、モジュールチーム（塩尻工業関係）が競い合って新規市場・顧客を求めている。営業担当者全てが「夢」と「情熱」にあふれていた時代である。

以上

(参考文献)

- * 平野光雄『精工舎史話』精工舎、1968 年。
- * 編集委員会『SEIKO 時計の戦後史』。
- * 『THE SEIKO BOOK 時の革新者 セイコー腕時計の軌跡』徳間書店、1999 年。
- * 南条太郎『セイコーエプソン成長の謎にせまる（上・中・下）』、1998 年。
- * セイコーエプソン（株）『年表で読むセイコーエプソン』。
- * 「エプソンの歩み：マイルストーンプロダクツ（製品の歩み）」セイコーエプソン（株）ホームページ <http://www.epson.jp/ms/>

木村登志男（きむら・としお）
法政大学ビジネススクール
イノベーション・マネジメント研究科教授



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

著作権無断転載禁止